

УДК 334

А. М. Бортнік, канд. екон. наук, доц.
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM

Анотація. У статті розглянуто теоретичні і практичні підходи щодо особливостей управління взаємовідносинами з клієнтами на основі концепції CRM, запропоновано методику впровадження CRM-моделі на основі CRM-проекту. За результатами дослідження сформовано переваги та аргументовано стратегічне значення використання концепції управління взаємовідносинами клієнтами.

Ключові слова: ефективна модель бізнесу, бізнес-модель розвитку, управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-модель, бізнес-процеси.

Вступ. В умовах швидких змін і високого рівня конкуренції, перед кожним підприємством постає складне завдання формування прибуткової та стійкої моделі бізнесу. В загальному розумінні бізнес-модель описує, як компанія позиціонує себе в ланцюжку створення цінності у межах своєї галузі та яку модель створення прибутку та генерування доходу вона обрала. Отже, в узагальненому трактуванні бізнес-модель — це метод стійкого ведення бізнесу.

© А. М. Бортнік, 2012

Варто відмітити, за сучасних умов господарювання, поняття «конкурентної переваги» змінює свою змістовну цінність, і відповідно переорієнтовується та більшу вагомість надає завоюванню лояльності споживачів, а не лише отримання лідируючих позицій на ринку. Управління взаємовідносинами з клієнтами все частіше займає пріоритетну позицію в системі управління бізнесом. Так, компанії, що працюють у різних сферах бізнесу, розглядають Customer Relationship Management (CRM) як частину корпоративної стратегії.

Значну увагу проблемам обґрунтування бізнес-моделей розвитку підприємства приділяли як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких: М. Джонсон, К. Крістенсен, Х. Кагерман, П. Грінберг, К. Прахалад, В. Рамасвами, С. Зотт, В. Рєпін, А. Кисельов, В. Єліферов, А. Сливоцький, В. Котельников, В. Вєрба та ін. Однак окремі сторони цієї проблематики (зокрема і обґрунтування CRM-моделі підприємства), які мають як теоретичну, так і практичну спрямованість, усе ще не отримали комплексного обґрунтування.

Стратегія CRM пропонує особливий шлях завоювання і збереження міцної конкурентної позиції — формування численної бази «лояльних» клієнтів, так як саме вони є головним активом і ресурсом підприємства. CRM дозволяє управляти сукупними знаннями про клієнтів, що, в свою чергу, дає компанії шанс бути завжди конкурентоспроможною, пропонуючи на ринку щось унікальне — особливі персоналізовані відносини, які будуть сприйматися клієнтами як вища цінність і які неможливо скопіювати.

Постановка задачі. Головним і важливим завданням стратегії CRM — є формування, розвиток і вдосконалення відносин з клієнтами, задоволення пріоритетів споживачів, зростання корпоративного прибутку, і як результат — максимізація прибутку інвесторів. Варто відмітити, що формування індивідуальної CRM-моделі, яка здатна забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємству, передбачає реалізацію комплексного CRM-проекту.

Слід зазначити, що, як правило, успішний CRM-проект на підприємстві реалізується за допомогою залучення зовнішнього постачальника CRM-рішення, тобто іншого підприємства, яке професійно займається розробкою і впровадженням CRM-систем. Як показує практика, продуманий аутсорсинг у цій ситуації є значно ефективнішим, ніж самостійна розробка підприємством усіх CRM-технологій власноруч «з нуля». Також на підприємстві створюється внутрішня проектна команда, що координує впровадження CRM-системи.

Результати. Ефективна CRM-модель охоплює повний спектр ведення взаємовідносин з клієнтами на трьох рівнях управління підприємством [4]:

- стратегічному;
- тактичному;
- операційному.

Така модель взаємодії передбачає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи щодо підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Для цього здійснюється збір, зберігання, аналіз і використання інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Значна увага також приділяється управлінню якістю, навчанню й підвищенню кваліфікації співробітників компанії, прийому і розвитку персоналу, управлінню його мотивацією.

Як і будь-який проект, CRM-проект повинен починатися з ідеї, стратегії та плану. Далі розробляються регламенти й правила, бізнес-процеси по роботі із клієнтами, посадові інструкції співробітників. Автоматизація процесу взаємодії із

клієнтами є важливим, але не першорядним кроком при побудові клієнт-орієнтованої компанії. Адже програмний продукт — це лише зручний інструмент, що може стати підтримкою вже існуючим регламентам і процесам, і розвиватися разом з компанією. Технології для підтримки моделі CRM повинні бути частиною загальної стратегії компанії. Обов'язково мають враховуватися особливості стратегічних цілей компанії, цільових сегментів, портфелів продуктів, каналів збуту та ін.

Методика впровадження CRM-моделі включає такі етапи [5]:

1. Пошукова конференція (CRM-тренінг).

Розуміння ролі CRM у бізнесі організації. Визначення потреб підприємства в сфері CRM і цілей CRM-проекту. Планування CRM-проекту й участь у робочій групі проекту. Підготовка співробітників організації до змін у системі управління взаєминами із клієнтами.

2. Аналіз і дизайн.

Аналіз і опис існуючої організаційної структури компанії й бізнес-процесів роботи із клієнтами. Виявлення основних потреб бізнесу. Систематизація цілей бізнесу, визначення й документування очікуваних результатів і меж CRM проекту.

3. Консалтинг.

Оптимізація бізнес-процесів у сферах продажів, маркетингу й обслуговування клієнтів. Створення ключових показників діяльності й звітних форм для контролю цих показників. Розробка детального плану дій по впровадженню нових регламентів і процесів в організації.

4. Упровадження CRM-системи.

Формування технічного завдання по налаштуванню програмного забезпечення CRM. Технічне налаштування програмного забезпечення і інтеграція з іншими системами. Навчання користувачів і експериментальна експлуатація системи.

5. Аудит Проекту.

Якісна та кількісна оцінка ступеня досягнення поставлених цілей CRM-проекту. Аналіз задоволеності ключових користувачів результатами CRM-проекту.

Важливо розуміти, що для багатьох підприємств в Україні може бути актуальним підхід поступового наближення до CRM, при якому забезпечується відповідність організаційного й технологічного розвитку підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. На кожному етапі свого життєвого циклу компанія вирішує різні завдання й по-різному вибудовує власну ієрархію цілей. В основі вибору рішення, що підходять підприємству, повинен лежати принцип доцільності. Він означає, що критерієм для вибору системи є її достатність, або, іншими словами, здатність системи вирішувати завдання, актуальні для підприємства на певний момент часу [3]. При цьому система не повинна бути обтяжена надлишковими функціями, які не будуть потрібні організації на даному етапі, але ускладнять впровадження системи і її освоєння працівниками компанії, і, крім того, істотно збільшать вартість рішення.

CRM-модель підприємства реалізується за допомогою впровадження ефективних бізнес-процесів, кращих практик залучення клієнтів, регламентів роботи з клієнтами, оптимізації оргструктури, адаптованих під специфіку бізнесу програмних рішень. У найбільш функціональних сучасних CRM-моделях ця система інструментарію вирішує такі конкретні групи завдань:

1. регламентація й автоматизація бізнес-процесів;
2. управління інформацією про клієнтів;
3. управління продажами;
4. підвищення ефективності маркетингу;

5. якісне обслуговування клієнтів;
6. управління проектами;
7. управління ресурсами;
8. управління робочим часом;
9. автоматизація документообігу;
10. статистика й аналітика.

Таким чином охоплюються всі сфери управління взаємовідносинами з клієнтами, а також організація внутрішніх процесів підприємства.

Важливо розуміти, що для багатьох підприємств в Україні може бути актуальним підхід поступового наближення до CRM, при якому забезпечується відповідність організаційного й технологічного розвитку підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. На кожному етапі свого життєвого циклу компанія вирішує різні завдання й по-різному вибудовує власну ієрархію цілей. В основі вибору рішення, що підходять підприємству, повинен лежати принцип доцільності. Він означає, що критерієм для вибору системи є її достатність, або, іншими словами, здатність системи вирішувати завдання, актуальні для підприємства на певний момент часу [3]. При цьому система не повинна бути обтяжена надлишковими функціями, які не будуть потрібні організації на даному етапі, але ускладнять впровадження системи і її освоєння працівниками компанії, і, крім того, істотно збільшать вартість рішення.

Засоби автоматизації (програмні додатки) CRM-стратегії дозволяють підвищити ефективність управління взаємовідносинами, а також надають всю необхідну для цього інфраструктуру. До них відносять:

- системи управління взаємодією із клієнтами (CRM-Системи);
- програмно-апаратні рішення для Call-центрів;
- системи технічної підтримки зовнішніх і внутрішніх замовників (системи класу Service Desk).

Цей підхід має на увазі, що при будь-якій взаємодії із клієнтом через будь-який канал, працівникові компанії доступна повна інформація про всі взаємини із цим клієнтом і рішення приймається на основі цієї інформації (інформація про рішення, у свою чергу, теж зберігається) [3, с. 51].

Варто зазначити, що функціональність та інструментарій CRM-системи значною мірою залежать від галузі підприємства, його бізнес-завдань і специфіки бізнес-процесів [2, с. 176]. Тому однією з найбільш значимих тенденцій ринку CRM є створення галузевих CRM-рішень, що враховують вищезгадані особливості.

Системи CRM найефективніші там, де компаніям доводиться працювати з великою кількістю клієнтів, причому робота з клієнтом носить довгостроковий характер і передбачає багаторазовий продаж продуктів/послуг. Саме тому базовими ринками для CRM стали: банківська сфера, телекомунікації, проектна дистрибуція, страхування, оптова і роздрібна торгівля, послуги, фармацевтика, виробництво та ін.

Часто компанії обмежуються встановленням CRM-системи, не змінюючи бізнес-процеси й загальні принципи роботи. Варто відзначити, що будь-яка CRM-система є всього лише інструментом і не дозволить реалізувати модель CRM без побудови загальної клієнт-орієнтованої стратегії компанії.

Висновок. CRM — одне з найпопулярніших рішень для бізнесу не тільки у світі, а і в Україні. Коли конкурентна боротьба і оптимізація процесів за такими напрямками, як виробництво, ланцюжки постачання, внутрішні процеси обліку, планування завершується, компанії намагаються досягти конкурентної переваги в

сфері взаємодії з клієнтами. В цілому можна очікувати масової популярності CRM-рішень в Україні після того, як більшість компаній пройдуть етапи, пов'язані з оптимізацією виробничих процесів, взаємодії за ланцюжком постачання, внутрішніх процесів обліку і планування.

Таким чином, CRM-стратегії — це концептуально новий підхід до взаємодії з клієнтами, виникнення якого визначено глобальними змінами на фінансовому ринку, який передбачає якісно нову співпрацю з клієнтом, підвищення якості обслуговування і за рахунок цього підвищення частки компанії на ринку прибутковості.

Література

1. *Верба В. А.* Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства/ В. А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 21.10.2010 р. // [відп. за вип. Г. О. Швиданенко]. — К. : КНЕУ, 2010. — С. 52—54.
2. *Кльоба Р. Л.* Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю/ Р. Л. Кльоба // Університет банківської справи НБУ. — 2008. — С. 112—118.
3. *Карл Сьюэлл, Пол Браун.* Клиенты на всю жизнь / К. Стьюеллб, П. Браун // Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 240 с.
4. Информационный портал о CRM — режим доступа: <http://crm.com.ua/>
5. *Hindle T.* Customer relationship management / T. Hindle// The Economist, Sept. 2009.
6. *Johnson M. W.* A New Framework for Business Models / M. Johnson // Harvard Business Review, Jan. 2010.
7. *Pfeifer P. E.* Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending / P. E. Pfeifer, M. E. Haskins, R. M. Conroy // — Charlottesville: Darden Graduate School of Business, 2004.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2012 р.